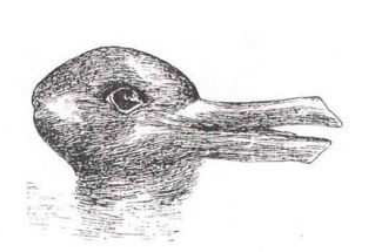
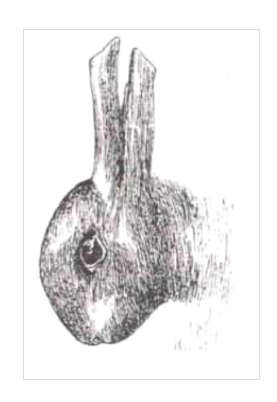
33 questions pour aborder l'interculturel

Grille d'analyse des variables socio-culturelles susceptibles d'expliquer les manières d'être et d'agir de l'autre

©Michel Sauquet[1], michel.sauquet@gmail.com, *décembre 2011*[2]

Grille réalisée avec la collaboration de Martin Vielajus, et les contributions d'Elise Bijon, Philippe Pierre et Magali Bouchon

Pour détruire le préjugé, (…)
il ne s'agit pas d'ouvrir les autres à la raison,
il faut s'ouvrir soi-même à la raison des autres.

Alain Finkelkraut, commentant Lévi-Strauss
La défaite de la pensée, Folio 1987

Il est illusoire, lorsque l'on s'engage dans une carrière de mobilité qui amène à changer de pays tous les deux ou trois ans, ou lorsque l'on est amené à travailler, en son propre pays, dans des milieux très pluriculturels, de penser que l'on puisse vraiment parvenir à *connaître* la culture de l'autre. Mais il est utile, dans ces situations, de prendre l'habitude de se poser un minimum de questions sur les représentations que chacun a de notions supposées communes – le temps, l'argent, la nature… –, sur les codes de nos interlocuteurs et sur leurs manières de fonctionner. Nos évidences ne sont pas forcément celles de l'autre, nos références et notre situation sociale non plus, nos formatages initiaux et notre éducation encore moins.

La grille proposée ici constitue l'un des documents d'appui utilisés notamment lors de séries de cours-séminaires dans plusieurs universités ou grandes écoles[3] et lors de sessions de formation de formateurs ou de rencontres de réflexion sur la gestion de la diversité au sein d'organisations du secteur humanitaire[4]. Enrichie depuis quelques années des apports constants des différents groupes d'étudiants et de cadres en formation de toutes ces entités, elle est destinée aux professionnels du tiers secteur, du secteur public ou du secteur privé se trouvant en situation d'expatriation, ou à des cadres d'institutions travaillant, en Europe, dans un milieu pluriculturel. Avec ses 33 questions de base, elle

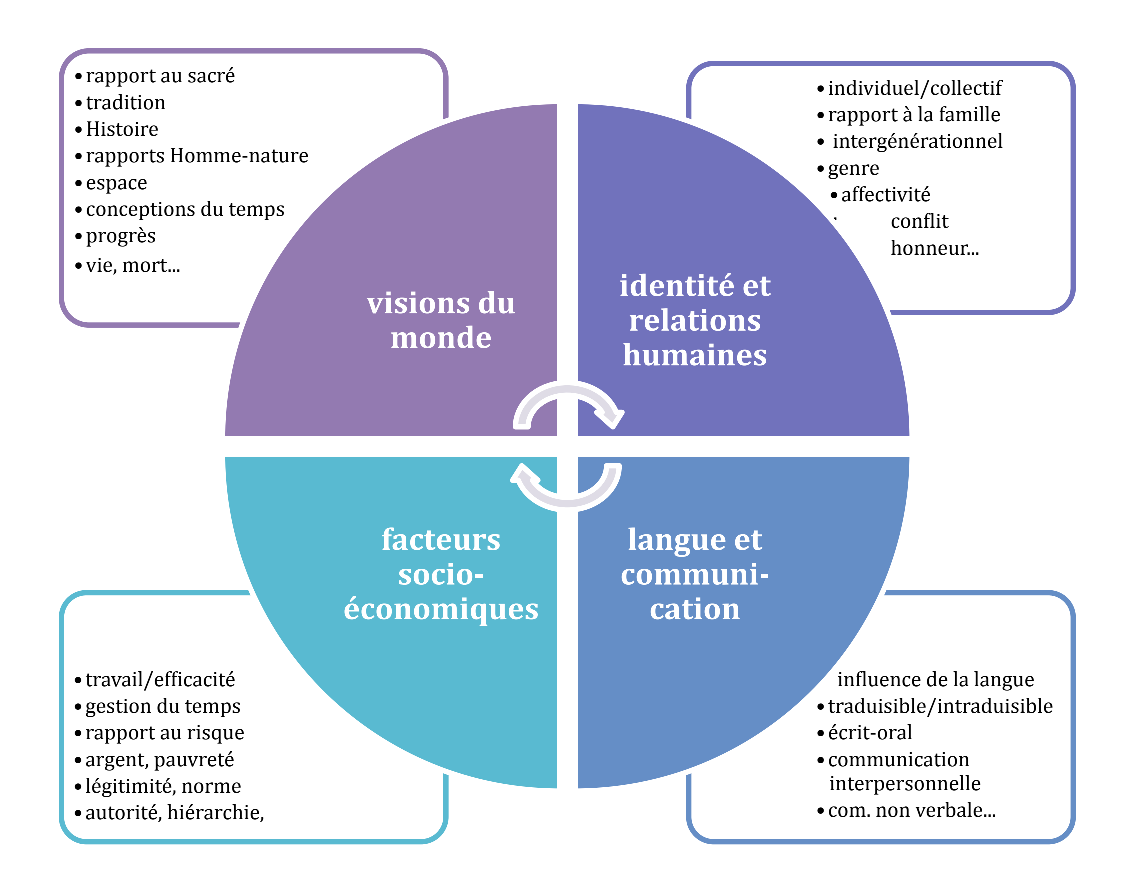
---

[1] *Enseignant et formateur en communication interculturelle.*
[2] *Les deux images du haut renvoient à la célèbre illusion d'optique relevée par le psychologue américain Joseph Jastrow vers la fin du XIXème siècle, illustrant le fait qu'un même objet, une même réalité, peut être perçue de manière totalement différente selon le point de vue, l'angle d'observation dans lequel on se place. Le lapin de l'image de gauche devient un canard qui caquette sur l'image de droite qui résulte d'une rotation de 90°…*
[3] *Sciences Po, Ecole Centrale de Paris, Ecole nationale des Ponts et Chaussées, Université Paris-Dauphine, EM-Lyon Business School, Université de Rennes I, Ecole Nationale de Création Industrielle .*
[4] *Médecins du Monde, Action contre la faim, Délégation catholique à la coopération, Etudiants et développement, Coordination Sud…*

voudrait les inciter, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, un débat scientifique ou technique, une entreprise pédagogique présente des difficultés inattendues, à se demander : qu'est-ce qui a pu « clocher » ? D'où viennent les incompréhensions, quelle est la source profonde de nos malentendus ? Au-delà de la partie visible du fameux « iceberg » des cultures (codes de communication et de savoir-vivre dans la vie quotidienne, le verbal, le non verbal, etc.), qu'est-ce qui, culturellement, en profondeur, peut expliquer ces codes et ces comportements ? Il s'agit à la fois :

- **de proposer une prise de distance** à l'égard de bien des attitudes autocentrées et de ces *one best ways* managériales qui sont encore le lot de beaucoup d'entreprises transnationales ou d'ONG humanitaires et de développement ;
- **de fournir un cadre d'analyse** permettant d'éclairer et si possible de débrouiller des situations de confrontation socio-culturelles de nature diverses : opérations humanitaires et de développement, projets sociaux en milieu multiculturel péri-urbain, négociations commerciales et internationalisation d'entreprises, etc.
- **de proposer un cadre pour l'échange organisé d'expériences** et de pratiques.

La grille n'est pas un questionnaire. Elle vise à mettre en évidence l'existence de similitudes ou de différences dans quatre grands domaines qui sont autant de facteurs à interroger lorsque l'on est plongé dans des situations d'expatriation ou de gestion de la diversité : 1. visions du monde ; 2. identité et relations humaines ; 3. Langues et communication ; 4. Facteurs économiques et sociaux.



En se posant des questions sur tous ces registres, et faute de pouvoir y répondre toujours lui-même, l'expatrié ou le professionnel plongé dans un milieu pluriculturel peut se mettre en quête de tiers, de médiateurs, de ces personnes qui se trouvent, par leur vécu dans le pays, leur origine mélangée, leurs efforts d'observation, à cheval sur les deux cultures, et qui peuvent l'aider à élucider les mécanismes par lesquels les différences ont pu influer sur son travail avec d'autres. Des médiateurs de ce type, il y en a partout, mais nous avons rarement le réflexe d'y recourir, tellement convaincus, bien souvent, que l'échec d'un travail en commun vient forcément de l'incompétence, de la duplicité ou de la mauvaise

volonté de l'autre, tandis que, tout simplement, l'autre a peut-être des raisons que notre raison ignore. Peut-être… À ce titre, l'outil peut se révéler une sorte de « réducteur d'énervement » bien nécessaire dans les situations de conflit potentiel dans lequel nous projette l'ignorance – donc la peur – de l'autre.

Les « médiateurs » qui peuvent être interrogés à partir de la grille peuvent également nous informer sur des cas de « négociation socio-culturelles » réussies (ou soldées par un échec) dans des situations d'opposition de méthodes et de valeurs. Par « négociation » nous n'entendons pas ici une technique pour faire passer à tout prix ses propres objectifs, mais une démarche permettant de passer du « ou » au « et ». Le « ou », c'est « ta méthode ou la mienne, ta culture ou la mienne, tes valeurs ou les miennes », c'est la pensée du tout ou rien. Le « et », c'est dire : « nos points de départs sont différents mais nous sommes ensemble dans telle ou telle situation, comment pouvons-nous arriver à combiner nos approches, à nous entendre sur un minimum de valeurs et de techniques communes ? ».

La grille vise en fait à stimuler une attitude de curiosité et de doute, non pas en partant du principe que « tout est différence », ou que toute différence a des sources culturelles. Il s'agit simplement de rester attentif à ce que l'ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail, et aussi à ce que l'autre, en sa différence, peut apporter. La démarche interculturelle ne saurait en effet se limiter au pointage de problèmes. L'autre ne se résume ni à un vide à remplir, ni à un problème à résoudre[5]. Le dialogue interculturel ne peut pas être conçu qu'en termes de coût de transaction ; il est source d'enrichissement pour ceux qui le pratiquent, et souvent source d'innovation dans le domaine professionnel.

Chacune des 33 questions est abordée (à travers les sous-questions), en trois temps se rapportant à trois étapes indispensables dans l'investigation et la réflexion sur les facteurs socio-culturels.

a. la première étape de questionnement porte sur **les éléments de contexte**, parfois sur le sens des mots. Ceci correspond à une démarche de diagnostic préalable, nécessaire au départ de toute immersion à l'étranger ou de tout projet territorial en milieu pluriculturel. La grille est très loin de couvrir sur ce point toutes les questions, d'ordre plutôt sociologique ou politico-économique qu'il faudrait se poser à ce stade d'observation initial, et se contente de donner quelques types de repères utiles : difficile, par exemple, de se poser la question de la propension à l'anticipation d'un groupe social avec lequel nous travaillons sans nous poser la question préalable de l'espérance de vie (physique ou professionnelle) dans ce groupe.

b. le deuxième stade du questionnement porte sur des éléments plus difficiles à appréhender mais essentiels, concernant **les représentations et les valeurs** qui sous-tendent les comportements, et qui appartiennent à la partie immergée de l'iceberg : cette partie que nous ne voyons pas ou n'imaginons pas, et que souvent seule l'aide de tiers bi-culturels nous aide à saisir. Par exemple, quels sont les fondements religieux de certaines postures relatives à l'argent où à la notion d'égalité ? Quelles adhérences culturelles individuelles, quel imaginaire collectif peut expliquer les attitudes à l'égard de l'autorité ou de la norme ?

c. enfin la troisième étape est celle du questionnement sur **les pratiques et les stratégies** : comment les représentations et les valeurs induisent-elles des pratiques professionnelles et/ou sociales ? Comment, éventuellement, les uns et les autres, en fonction de leur appartenance à telle ou telle catégorie professionnelle, d'âge, de genre, etc. jouent des différences de représentation en fonction de leurs objectifs propres : par exemple, quels sont les arrangements que l'autre opère entre les différentes formes de tradition et de modernité, en lien avec ses propre intérêts ?

L'énoncé des questions est toujours à assortir d'un rappel des précautions et déclinaisons nécessaires pour éviter de tomber dans les clichés et les généralisations. Beaucoup des questions, en effet, gagneront :

---

[5] *suivant l'expression de Fabrice Eberhard.*

- à faire l'objet de quelques **précautions d'observation** : sommes-nous avec telle ou telle question, dans l'ordre du purement culturel ? Ne s'agit-il pas, en fait, de questions d'ordre socio-économiques ? Ne s'agit-il pas de questions relevant de l'organisation politique et réglementaire ? Avons-nous suffisamment croisé nos informations ?

- à être **déclinées dans l'univers de l'autre** : de quelle région parle-t-on lorsque l'on se pose ces questions ? Parle-t-on de personnes du secteur privé, du secteur public, du tiers secteur ? de groupes précaires ou non ? de ruraux ou d'urbains, d'hommes ou de femmes, de jeunes ou de vieux…? Il est en effet impossible de chercher la réponse de manière globale pays par pays. Le rapport au travail, le poids de la religion, le rapport à l'idée de progrès, le contrôle social peuvent varier du tout au tout suivant les catégories socioprofessionnelles, de statut, de genre, etc. que l'on considère.

- à être **déclinées aussi dans notre propre univers** : au fait, quelles réponses notre culture, nos cultures, produisent-elles face à ces questions ? Comment le détour par l'autre, le fameux « effet miroir », m'aide-t-il à mieux connaître et analyser mes propres réflexes, mes propres comportements, et donc à être plus pertinent et plus efficace dans les relations avec mes interlocuteurs d'autres cultures ? Ceci correspond à une des caractéristiques majeures de ce que nous appelons une démarche d'« intelligence de l'autre », qui ne peut faire l'économie d'une intelligence de soi-même.

Les quatre stades d'une démarche d' « intelligence de l'autre »

« L'intelligence de l'autre » n'est pas la formulation d'un jugement de valeur sur les facultés intellectuelles de l'autre. Qui serions-nous pour en juger ? C'est un mouvement, une tentative de compréhension des modes de pensée et de fonctionnement de l'autre et de nous-même. Elle comporte quatre stades :

- **la prudence** : se souvenir qu'on ne sait pas tout ; prendre conscience du prisme de notre vision de la réalité ; ne pas imaginer que nos évidences sont toujours partagées par les autres.
- **Le questionnement** : sur le contexte, les représentations, les valeurs, les pratiques et les stratégies de l'autre ; questionnement assorti d'un réflexe de recours fréquent à l'éclairage de tierces personnes.
- **Le respect** : au-delà de la posture de la tolérance (qui, par définition réprouve au départ le comportement toléré), faire du respect des logiques de l'autre une base de la rencontre et du travail interculturels.
- **La négociation socioculturelle** : la prise en compte du point de départ de chaque partie prenante (en termes de situation économique et sociale, d'éthique et de représentations culturelles) et le passage du « ou » au « et », permettant de mobiliser le meilleur et l'acceptable de chacun pour réussir à surmonter des malentendus ou à mener des projets en commun.

Enfin deux remarques. D'abord, on n'oubliera pas de se demander quelles sont les priorités des autres dans la manière même de se poser ces questions. Quels sont, pour des Africains, des Chinois, des Indiens, les points d'achoppement ou de rencontre les plus importants dans cette liste dont il faut rappeler qu'elle est, à l'origine, proposée par des Français à des Européens. La hiérarchisation tient alors, on s'en doute, à la conception que l'autre s'est construite de l'éthique, des valeurs, de ce qui est ou non essentiel, à l'idée qu'il s'est forgée de notre propre culture. Elle tient au rapport même à la différence, qui varie fortement d'une aire culturelle à l'autre.

Ensuite, la grille est faite pour être déconstruite et reconstruite suivant les besoins de chacun. Rares sont les institutions ou les individus pour lesquels la totalité de ce questionnement est pertinente et suffisante. Chacun peut ici, à sa guise, « faire son marché », élaguer, compléter. Toute suggestion pour perfectionner le cadre général qu'elle constitue sera d'ailleurs la bienvenue (par utilisation de l'adresse email indiquée en première page).

QUESTIONS SUR LES VISIONS CULTURELLES DU MONDE



1. *Quelle influence de la religion et du rapport au sacré dans l'espace de nos interlocuteurs ?*

Précautions d'observation

- Religion : de quoi parle-t-on ? (d'institutions ? de groupes d'appartenance ? de discours prophétiques ? de rites ? de fidèles ?)
- Parle-t-on de « religion », de « spiritualité », de « croyances », de « magie » ... ?
- Ne considère-t-on pas à tort les religions comme des ensembles homogènes ?
- N'attribue-t-on pas à tort au facteur religieux certaines pratiques et certains comportements ?

Diagnostic, contexte

- Quel est le statut de la religion dans le pays (religion d'Etat? Législation multiculturaliste ? Laïcité stricte ? Laïcité avec jurisprudences d'« arrangements raisonnables » ?)
- Quelle nature et quelle fréquence des fêtes religieuses dans la région (et dans le langage quotidien) ?
- Quel statut et quel poids des autorités religieuses dans le territoire ?
- Quel poids des fondamentalismes ?

Représentations, valeurs

- Est-on plutôt dans une culture du sacré ou dans une culture sécularisée ?
- Quel rapport au divin et au sacré dans la vie quotidienne ?
- Quel est le poids des tabous d'origine religieuse chez l'autre ?

Pratiques, stratégies

- Quelle séparation entre la sphère religieuse et la sphère professionnelle et publique ?
- Quels sont les rites culturellement obligatoires qui interviennent dans la vie professionnelle ?
- De quelles cautions et précautions religieuses ou spirituelles les acteurs économiques et sociaux s'entourent-ils dans leur vie professionnelle ?
- Dans quelle mesure l'autre se réfère-t-il à telle ou telle référence religieuse en fonction de ses objectifs et de ses intérêts ?

2. *Quelle est l'influence des traditions et des rites ?* 

Précautions d'observation

- Les traditions sont-elles homogènes ?
- Les traditions ne sont-elles liées qu'à un passé figé ?
- La tradition est-elle une affaire de vieux ?
- La tradition est-elle antinomique à la modernité ?
- Qu'appelle-t-on modernité ? s'agirait-il toujours de l'occidentalisation?
- Chacun n'est-il tourné que vers la tradition ou que vers la modernité ?

Diagnostic, contexte

- Quel paysage des traditions dans la région ? Quels conflits peut-on observer entre les différentes traditions ?
- Le mot « tradition » existe-il dans la, les langues du pays ?
- Quel niveau de communication avec le reste du pays ou du monde ? (Internet, téléphonie...)

Représentations, valeurs

- Quel rôle du cercle familial dans la maintien ou l'évolution des traditions ?
- Dans quelle mesure l'autre a-t-il le sentiment d'être inscrit dans une tradition ?

Pratiques, stratégies

- Quelle force prescriptive de la tradition et des rites chez l'autre ?
- Quels sont les domaines dans lesquels l'autre fait appel à ses traditions propres?
- Comment les nouvelles générations se positionnent-elle par rapport aux traditions familiales ? Attachement ? Rejet ? Ecartèlement ? Stratégies d'évitement ? Adaptation aux lieux et aux circonstances ?
- Quels arrangements l'autre opère-t-il entre les différentes formes de tradition et de modernité ? Comment en joue-t-il en fonction de ses intérêts ou de ceux de son groupe ?



3. Quelle influence de l'Histoire dans le quotidien de l'autre ?

Diagnostic, contexte

- Y a-t-il entre nous un arriéré colonial, guerrier, ou de relations politiques bilatérales qui puisse expliquer certaines de nos réactions respectives ?
- Quelles situations récentes de crises ou de conflit dans le pays ou la région peuvent-ils expliquer certains comportements ? Quels traumatismes, connus ou cachés ?
- Quel a été le processus historique de construction de l'Etat ?

Représentations, valeurs

- Que représente l'Histoire chez nos interlocuteurs ? Un récit ? Une construction/reconstruction ? un ensemble de faits ou des mythes fondateurs ?
- Quels mythes anciens peuvent-ils expliquer les réactions de l'autre au monde extérieur ?

Pratiques, stratégies

- Comment l'autre joue-t-il des arriérés historiques ? Comment, pour notre part, en jouons –nous ?
- L'Histoire comme solution de facilité ? L'autre, bouc émissaire ?



4. Quelle conception de l'esthétique dans la culture de l'autre

Diagnostic, contexte

- Quelles sont les différentes formes d'expression artistiques dans le pays ou le territoire et quelle est leur importance relative ?
- Quels clichés avons-nous quant à ces expressions artistiques ?

Représentations, valeurs

- Quelles conceptions du beau et du laid dans la culture de l'autre ? Le laid a-t-il toujours une connotation péjorative ?
- Qu'est-ce que les œuvres artistiques nous disent des manières de penser le monde ?

Pratiques, stratégies

- Quelle utilisation de l'expression artistique dans les stratégies de pouvoir et dans les revendications ? (littérature, cinéma, théâtre populaire…) ?

5. Quelles conceptions des rapports homme-nature et quels rapports à l'environnement chez nos interlocuteurs ?



Précautions d'observation

- Être conscient des possibles contradictions entre d'une part les politiques industrielles et les modes de consommation d'un territoire et les fondements culturels profonds des conceptions des rapports homme-nature dans ce territoire.

Diagnostic, contexte

- Quel état de conservation ou de dégradation de l'environnement dans la région concernée ?

Représentations, valeurs

- Par quelles cosmogonies (récits de la création du monde) la culture de l'autre est-elle marquée ?
- L'Homme est-il considéré ici comme maître ou comme partie intégrante de la nature ? (posture de domination ou de symbiose ?)
- Quelle est la valeur attribuée à l'eau, l'air, la terre, aux espèces animales et végétales... ? Valeur sacrée, historique, marchande…? La nature est-elle un objet utilitaire ou sacré ?

Pratiques, stratégies

- Quelles conceptions et quelles pratiques de l'appropriation et/ou du partage des ressources ?
- Quel rapport au « bien commun » ?
- Quelle ligne de démarcation entre les origines culturelles de ces postures et leur caractère stratégique ?

6. Quel rapport à l'espace et à la mobilité chez l'autre ?

Diagnostic, contexte

- Combien de strates spatiales distingue-t-on : intime, privé, professionnel, collectif, public, politique… Comment marque-t-on les limites de ces types d'espace ? Sont-elles nécessairement physiques ?
- Quelle organisation spatiale dominante dans l'espace urbain (radioconcentrique ou réticulaire, quadrillage ou diversité d'orientations) et dans l'espace rural (habitat et parcelles denses, dispersés…) ?
- Quelle organisation spatiale dominante dans les habitations (fonctions de la cour, de la concession par exemple) ?

Représentations, valeurs

- Qu'est-ce qui ici est considéré comme grand, petit ? Comme proche et comme lointain ?
- Quelle est la force du lien qui lie l'autre au territoire qu'il habite ?
- Stabilité, instabilité : quelles conceptions de ces notions, quels jugements de valeur portons-nous, l'autre porte-t-il ?
- Quel rapport à l'expatriation (investir l'espace de l'autre) ?
- L'espace est-il considéré comme un bien individuel ou un bien commun ?
- Quels types d'espace l'autre se représente-t-il ? Civilisé/non civilisé, espace physique/espace des morts… ?
- Quelles fonctions sociales sont assignées à l'espace ? Lieu de participation et de travail communautaire, lieu d'échanges humains (place de village, centre de santé, école, église, arbre à palabre) ?
- Quelles différenciations mentales entre l'espace privé et l'espace public ?

Pratiques, stratégies

- Comment l'espace influence-t-il les rapports humains ? Quel lien entre espace et statut social ? Comment l'autre gère-t-il son propre espace ?

- Y a-t-il chez l'autre des règles, des rites, d'aménagement ou de construction de l'espace qui nous échappent ? (*Feng Shui*, par exemple)
- Quel type d'espace est propice au bien-être de l'autre ? Comment vit-on la cohabitation de plusieurs générations sous un même toit ?
- Quelles habitudes de mobilité chez l'autre (sédentarisme, nomadisme…) ?
- La distance physique est-elle considérée dans la pratique comme un obstacle, un atout ? Quelle gestion de la distance ?



7. *Quelle conception générale du temps, quel rapport au passé, au futur, à l'urgence, à l'anticipation ?*

Diagnostic, contexte

- Quelle est l'espérance de vie dans ce territoire ? Quel niveau de précarité ?
- Existe-t-il un temps passé et futur dans la langue maternelle de l'autre ?

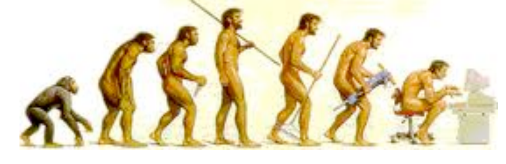
Représentations, valeurs

- Quelles sont les conceptions *culturelles* du passé, du présent et du futur chez l'autre ?
- Quelle prise nos interlocuteurs pensent-ils, veulent-ils avoir sur le futur ?
- Le temps de l'autre valorise-t-il la progression, l'évolution ?
- La conception du temps est-elle plutôt linéaire ou plutôt cyclique, marquée par exemple par le rythme des saisons ?
- Qu'est-ce qui est urgent pour l'autre, et qu'est-ce qui peut attendre ?
- Les notions de « durabilité » (développement durable...) et de « pérennité » des activités économiques et sociales ont-elles le même sens dans la culture de l'autre et dans la mienne ?
- Le temps est-il plutôt perçu chez l'autre comme une réalité à dominer, ou comme un élément plus ou moins sacré auquel s'harmoniser ? Comme un ennemi, ou comme un allié ?
- Le temps est-il considéré (et géré) chez l'autre comme un bien personnel ou un bien commun ? Quelle sensibilité aux contraintes de temps collectives ?
- L'expression « perdre son temps » a-t-elle un sens chez l'autre ?
- Quel rapport entre le temps et l'argent ?

Pratiques, stratégies

- L'autre a-t-il une vision du temps au jour le jour, une propension à l'anticipation ou au retour vers le passé ?
- A quel horizon temporaire l'autre se projette-t-il lorsqu'il raisonne sur le futur (une semaine, 1 an, 10 ans ?) Quelles stratégies d'anticipation ?
- L'urgence peut-elle justifier, dans les interventions extérieures, la mise entre parenthèses de préoccupations interculturelles ?

8. *Quelles représentations du progrès et du changement ?*



Diagnostic, contexte

- Quelles traductions, dans la langue de l'autre, des termes de « changement », « développement », « progrès social », « projet »…?

Représentations, valeurs

- Le « faire » et l' exister » : y a-t-il ici plutôt une hantise de l'action visible, matière à *reporting*, ou une philosophie de l'existence et du temps du dialogue ?
- Quel rapport au volontarisme ? Quelle conception de la motivation chez l'autre ? Sur quoi se porte-t-elle en priorité ? Qu'est-ce qui, dans les représentations de nos interlocuteurs, met l'homme en route, qu'est-ce qui le fait avancer ?
- La lenteur est-elle considérée comme une sagesse ou un manque d'investissement professionnel ? Quels jugements moraux autour de la lenteur, de la précipitation ?

- Qu'est-ce qui est ici considéré comme progrès ?
- Quel rapport à l'idée même de progrès, de réussite, de création de valeur ? Progrès individuel ou progrès collectif ?
- Quelle est la représentation du changement social dans la culture de l'autre ? Avons-nous le même rapport à l'idée de « changer la société » ?
- Quelle conception de la promotion sociale ? Cette idée a-t-elle un sens dans la culture de l'autre ?

Pratiques, stratégies

- Quelle instrumentalisation de la notion de progrès par les différents acteurs ?
- Quelle image l'autre a-t-il de l'aide internationale et de la présence sur son sol d'entreprises internationales ? Quelle attitude adopte-il face à cela ?
- Quel impact de la présence étrangère sur les vocabulaires utilisés et les discours institutionnels ?
- Quel rapport à l'ingérence (« faire pour l'autre ») ? Quelle perception du bénévolat ?
- D'une manière générale, comment l'autre conçoit-il et assume-t-il son propre rôle et celui des acteurs extérieurs dans la mise en œuvre du changement ?

9. Quel rapport à la vie et à la mort dans la société ?



Diagnostic, contexte

- Quels sont les grands moments de la vie dans la culture de l'autre? (initiation, rites de passage, etc.) ?
- Quels dispositifs d'accompagnement et de couverture sociale de la naissance et de la mort ?
- Quels sont les rites/usages concernant la naissance et la mort ?

Représentations, valeurs

- Une vie, plusieurs vies ? Quand commence la vie, pour l'autre ?
- Quelle représentation de la naissance et du nombre d'enfants (liens avec la prise en charge intergénérationnelle) ?
- Quelle représentation et quelle verbalisation de la mort ? Quel fatalisme ?

Pratiques, stratégies

- Quelles attitudes (des institutions et personnes concernées) à l'égard de la planification des naissances ? L'espacement des naissances est-il admis par les religions en présence ?
- Qu'y a-t-il derrière les manifestations visibles d'émotion ou d'indifférence face à la souffrance et à la mort ?

10. Quel rapport au corps, à la santé, à la souffrance, à la maladie, au handicap ?



Diagnostic, contexte

- Quel rapport entre la situation économique et sociale et la situation sanitaire et alimentaire dans la région concernée ?
- Quelles pratiques culturelles ont un impact sur la santé (refus des vaccins, etc.) ?
- Quelle acceptation ou refus de l'aide médicale extérieure ?
- Quel régime légal et de protection sociale des personnes handicapées est en vigueur dans le pays (quotas, aménagement de postes, etc.) ?

Représentations, valeurs

- Quel rapport à la maladie et à la souffrance ? Phénomènes naturels, liés au surnaturel, à des malédictions, ou phénomènes purement cliniques ?
- Quels fossés éventuels entre la médecine moderne et les représentations sociales et sacrées de la maladie ?
- Que signifie le refus d'aide médicale ?
- Quelle représentation des phénomènes d'addiction ? Quels jugements, quelle tolérance ?

- Quelle représentation du malheur ? Quel rapport à la résilience, à l'acte de rebondir ?
- Quelles stigmatisations observe-t-on à l'égard du handicap ? Quelle attitude face à la stigmatisation ?
- Quel est le rapport culturel au handicap mental ? L'idée même de handicap a-t-elle un sens dans la culture de l'autre ? Est-ce considéré ou non comme un phénomène naturel ?
- Quels clichés, peurs, mises à distance, résistances à la rencontre avec le milieu du handicap ?
- Quel devoir d'assistance aux personnes handicapées dans la culture de l'autre ?
- Quel rapport aux questions d'alimentation ? La nourriture a-t-elle, peut-elle avoir une valeur sacrée ?
- Quelle est la valeur sociale du repas chez l'autre ? Quel est son rapport à la variété alimentaire ? Que signifie « qualité » pour l'autre ? Quelle posture par rapport au goût ?

Pratiques, stratégies

- Quelles sont les différentes formes de médecine (traditionnelle, moderne, alternative, etc.) à l'œuvre dans cette région ?
- Quelles combinaisons sont opérées/opérables entre ces différentes formes ?
- Quelles priorités instinctives ou culturelles dans le recours à telle ou telle forme de médecine ?

QUESTIONS SUR L'IDENTITÉ ET LES RELATIONS HUMAINES



11. *Quel rapport socio-culturel à l'identité, aux identités ? Le « je » et le « nous »*

Précautions d'observation

- De quelle identité parle-t-on ? Identité décrétée (identité nationale, profession, état civil ?...) ou identité ressentie ?
- Chacun est-il peut-il être étiqueté dans une seule identité ?

Diagnostic, contexte

- Quel degré de précarité dans la culture concernée, susceptible d'éclairer l'importance des rapports sociaux ?
- Quel degré de diversité d'origines et de statuts dans territoire ?
- L'organisation constitutionnelle et politique du pays privilégie-t-elle l'individu citoyen ou la communauté ?

Représentations, valeurs

- Qu'est-ce qui du « je » ou du « nous » prime dans la psychologie de l'autre ?
- Quelles difficultés de mes partenaires à utiliser le « je » ? (réserve, manque de confiance en soi ou tabou, rapport culturel/ religieux à l'appartenance groupale ?)
- Quel rapport à la notion de solidarité ? Le mot « merci » est-il fréquemment utilisé, nécessaire ?

Pratiques, stratégies

- Quelles limites naturelles ou voulues entre la sphère personnelle/familiale/ privée et la sphère du collectif, du social, du professionnel ?
- Quelle stratégie identitaire (individuelle ou collective) en fonction des intérêts en présence ?
- Qui me parle ? L'individu en son nom propre, ou, à travers lui, le groupe qu'il représente ?



12. *Quel rapport à la famille et à la (aux) communauté (s) dans les différentes sociétés ?*

Précautions d'observation

- Lorsque l'on parle de communautés, de quoi parle-t-on ? De communautés réelles ou de communautés décrétées (pour les besoins de l'action sociale) ?
- Avoir conscience des mille et une façons de définir une communauté (population d'un territoire, définitions fondées sur la langue et la culture, définitions fonctionnelles, lieu de travail en commun, définitions fondées sur la religion, sur l'origine géographique, etc.)

Diagnostic, contexte

- Quelles formes de familles sont ici en présence (familles nucléaires, familles élargies ? patriarcat, matriarcat ? familles monogames, familles polygames ?)
- Y a-t-il des différences profondes entre les fonctionnement familiaux suivant les communautés d'origine ?
- Quelles formes de structurations collectives dans la culture de nos interlocuteurs (clans, ethnies, réseaux, etc.) ?
- Quel sentiment chez l'autre d'appartenir à une ou plusieurs communautés ?

Représentations, valeurs

- La famille est-elle perçue comme une valeur ? comme une modalité ? Comme une obligation ? Comme une question de survie ?
- Quelle liberté de parole et de comportement au sein de la famille ?
- La famille est-elle vecteur de tradition ou levier d'intégration ?
- Quels comptes on rend à la famille, à la communauté ?
- Quelle est la valeur accordée aux relations sociales et quel est leur enjeu (un plus dans la vie, ou une question de survie économique ou sanitaire ?)

Pratiques, stratégies

- Quelles attitudes des jeunes par rapport à l'univers familial ? (respect, rejet, accommodements, stratégies ? Différenciation des comportements à l'intérieur et à l'extérieur de la famille ?)
- Quelle stratégie d'appartenance à une ou plusieurs communautés en fonction des intérêts en présence ?



13. Quelle influence du facteur âge et quels rapports intergénérationnels dans l'univers de l'autre ?

Précautions d'observation

- Lorsque l'on parle de la jeunesse, de quoi, de qui parle-t-on ? Quelle unité, quelle homogénéité ?

Diagnostic, contexte

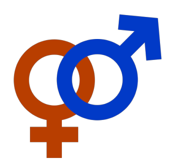
- Quel est l'âge de la majorité (légale et de fait) dans le territoire concerné. A partir de quand les enfants travaillent-ils ?
- Quel est l'âge des personnes ayant un rôle clé dans les organisations avec lesquelles nous travaillons ?
- Quelle pyramide des âges dans la région concernée?

Représentations, valeurs

- Quel rapport des jeunes à leur identité ? Quelle unité, quels écartèlements ?
- Les jeunes définissent-ils leur identité de manière individuelle ou collective ? Qu'est-ce qui du « je » ou du « nous » prime chez eux ?
- Comment définissent-ils leurs valeurs ?
- Y a-t-il chez les jeunes issus de l'immigration rupture ou maintien des liens de solidarité traditionnelle ?
- Quels nouveaux circuits de solidarité ? Quelle place pour les nouveaux réseaux sociaux (Facebook, etc.) ?
- Quelle représentation du grand âge ? Quel rapport culturel aux aînés, comment se manifeste-t-il ?
- Quelle est, dans les sociétés dites traditionnelles, le degré de réalité du respect dû aux anciens?

Pratiques, stratégies

- Dans quelle mesure l'âge influe-t-il sur les relations de travail ?
- Quelle répartition des rôles jeunes-vieux dans la vie sociale ?
- La différentiation des attitudes par rapport à l'âge est-elle un outil stratégique dans les entreprises et les institutions ? Négliger le facteur âge dans les interactions professionnelles et sociales peut-il entraîner des problèmes ?
- Quelles stratégies d'appartenance chez les jeunes ?
- À qui les jeunes des différentes communautés estiment-t-ils avoir des comptes à rendre ?



14. Quelle influence du statut des femmes et des questions de genre dans la vie sociale et professionnelle ?

Diagnostic, contexte

- Quel statut des femmes dans le territoire où nous nous trouvons ? (statut visible, statut invisible, influence réelle, différences suivant les appartenances religieuses ou les communautés d'origine…)
- Quelle mise en œuvre des politiques de parité, si elles existent ?

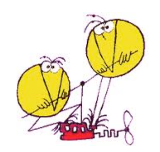
- Quelles évolutions observables dans les relations hommes-femmes, dans le statut du couple ?
- Quel degré de liberté des jeunes filles et des femmes quant aux questions d'amour et de sexualité au sein de leurs familles ? Quelles possibilités d'expression de leur part ?
- Quel système de législation à propos des options sexuelles minoritaires (notamment homosexualité) ?

Représentations, valeurs

- Comment les questions de genre sont-elles abordées ici ? Sont-elles seulement abordées ? Quel rapport culturel aux questions de genre ?
- L'idée d'émancipation des femmes a-t-elle le même sens dans la culture de l'autre que dans la nôtre ?
- Dans quelle mesure le genre influe-il sur les relations de travail et sur les relations sociales ?
- Quels fondements culturels des discriminations d'ordre sexuel ?

Pratiques, stratégies

- Quel maniement stratégique des questions de genre dans l'univers politique, entrepreneurial, institutionnel ?
- Quelles mises en avant de valeurs « masculines » et de valeurs « féminines » dans la vie professionnelle ?



15. Quel rapport de l'autre à la différence ?

Diagnostic, contexte

- La différence culturelle est-elle un enjeu, un problème dans le pays concerné ? En parle-t-on dans la vie courante ?
- Quelle place occupe (ou n'occupe pas) le thème de la différence dans les médias, la littérature ?

Représentations, valeurs

- Quelle représentation l'autre a-t-il de ma culture ?
- Quelle attitude à l'égard de la différence : peur ? curiosité ? indifférence... ?
- L'interrogation sur la différence est-elle chez l'autre une question d'éthique ?
- Le racisme, s'il existe, a-t-il des fondements culturels ?

Pratiques, stratégies

- Quelles pratiques et attitudes face au racisme, à l'antisémitisme, à l'homophobie… ?
- Comment joue-t-on de la différence, de sa différence ?



16. Quelle conception des relations affectives chez l'autre ?

Diagnostic, contexte

- De quels rejets, de quels transferts affectifs l'autre est-il susceptible ?
- Quels sont les lieux et les pratiques de convivialité ? Invitations, loisirs, sport ?

Représentations, valeurs

- Quelle conception de l'amitié, quelle valeur lui est-elle attribuée, quelle durée de mise en place de relations amicales ?
- Quelle conception de l'amour, quelle valeur attribuée à l'engagement amoureux ? Mariages d'amour, mariages arrangés ?
- Quel rapport à la pudeur chez l'autre ? Dans quelle mesure exprime-t-on facilement ou non des sentiments d'amitié ou d'amour ?
- Qu'appelle-t-on intimité ? Par rapport à qui ? Quel rapport à l'intimité ?
- Quel rapport à la séduction ?

Pratiques, stratégies

- Quelle propension de l'autre à l'empathie dans les relations professionnelles, sociales, et privées ?

- Peut-on nécessairement observer chez l'autre des marques de sympathie où d'antipathie ? Que déduire d'une apparente indifférence ?
- La sympathie ou l'antipathie ont-elles autant de conséquences dans les relations professionnelles que dans notre propre culture ?
- Quel degré de séparation voulue entre la sphère professionnelle ou publique et la sphère amicale ou amoureuse ?
- Quelles conséquences professionnelles d'un recoupement de ces sphères (invitations, implication de la famille, etc.) ?
- L'instauration de pratiques de convivialité est-elle un enjeu, un effort, une évidence ?

17. *Quel rapport au conflit dans la culture de l'autre ?*

Diagnostic, contexte

- Quels conflits latents ou déclarés, visibles ou invisibles dans le territoire ? Dans les institutions dans lesquelles nous travaillons ?
- Quels sont les systèmes de contrôle, juridique et social, dans le territoire ?

Représentations, valeurs

- Dans quelle mesure le refus ou le désaccord sont-ils acceptables, admis, souhaités dans la culture de l'autre ?
- Qu'est-ce qui est appelé violence chez l'autre ? Quand estime-t-il pouvoir se permettre d'être violent ?
- Quelle représentation, par exemple, des violences faites aux femmes ?

Pratiques, stratégies

- Peut-on percevoir facilement chez l'autre un sentiment de haine ? Est-il clairement exprimé lorsqu'il existe ?
- Qu'est-ce qu'un sentiment haineux dans la psychologie de l'autre ?
- Se met-on en colère dans la culture de l'autre ? Quels signes perceptibles d'agressivité ? (dans la sphère professionnelle, dans la sphère privée).
- Quelles stratégies d'évitement ou de valorisation du conflit ? Asepsie, silence, ou conviction que le conflit est utile, créateur ?
- Peut-on, doit-on évoquer ouvertement des dissensions dans la culture de l'autre ?
- Qu'est-ce qu'une sanction dans les pratiques et la psychologie de l'autre ?
- Quelles stratégies d'attribution ou de renvoi des responsabilités ?

18. *Quelles conceptions de l'honneur et de l'engagement ?*



Diagnostic, contexte

- Comment se traduit le mot "honneur" dans la langue maternelle de l'autre ?
- Quelle récurrence de ce thème dans la littérature et la filmographie de ce pays ?

Représentations, valeurs

- Où met-on son honneur dans la culture de l'autre ?
- Quelle crainte de perdre la face et de faire perdre la face à l'autre ?
- Qu'est-ce qui est générateur de prestige chez l'autre ?
- Qu'est-ce qu'un engagement chez l'autre ? Quelle valeur à la parole donnée ?
- Quel rapport à la confiance, quelles conditions pour la confiance ?

Pratiques, stratégies

- Quelles stratégies sont mises en œuvre pour sauver la face, pour ne pas compromettre son honneur et celui de l'autre ?
- Y a-t-il une priorité aux engagements concernant les personnes, ou aux engagements concernant les délais ou les projets ?

QUESTIONS SUR LES LANGUES ET LA COMMUNICATION



19. Quelle influence du facteur linguistique dans les relations sociales et professionnelles ?

Précautions d'observation

- Les langues ne sont pas de simples juxtaposition de mots ; elle sont presque toutes construites suivant une architecture comprenant plusieurs éléments : la morphologie (composition des mots), la syntaxe (structuration des phrases), la sémantique (sens des mots)
- La langue n'est pas un outil neutre ; reflet d'une culture, elle structure des modes de pensée et des manières d'agir.

Diagnostic, contexte

- Combien de langues parle-t-on couramment dans l'environnement de mon interlocuteur (langues nationales et locales) ? Quelle est sa langue maternelle ? Quelle est éventuellement l'ampleur du vocabulaire qu'il maîtrise dans ma langue, d'où lui vient cette maîtrise ?
- Quelles sont les caractéristiques de base de la langue maternelle de l'autre (syntaxe, différents mots pour le « je », le « nous », ou telle ou telle réalité) ?

Représentations, valeurs

- Quelle valeur l'autre attribue-t-il à sa langue, et aux langues des autres ?
- Quelle valeur attribuons-nous à la langue de l'autre ? Quels préjugés, quelles idées fausses ?
- Quelles similitudes et quelles différences dans les champs sémantiques de nos langues ? Que révèle ce que nous prenons dans la langue de l'autre pour une « richesse de vocabulaire » ou pour une « pauvreté de vocabulaire » sur certains thèmes ? Les différences lexicales traduisent-elles des différences d'expérience dans nos cultures respectives ?
- Que révèle l'utilisation ou non, dans la langue de l'autre, du passé, du présent et du futur, du « je », du « nous »… ?
- La syntaxe peut-elle expliquer certaines manières d'être et de fonctionner (positions respectives du sujet, du verbe, etc.) ?

Pratiques, stratégies

- Quelles stratégies d'utilisation de l'une ou l'autre des langues en fonction de ce que l'on veut dire ou négocier ?
- Quelles postures par rapport aux langues pivot ?
- Si je l'ai apprise, suis-je certain de parler vraiment la langue de l'autre ? Puis-je penser dans cette langue ?



20. Le traduisible et l'intraduisible : que peut la traduction ?

Diagnostic, contexte

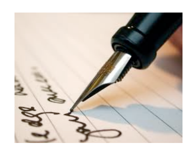
- Quel est le statut des traducteurs auxquels nous recourons ? (nationalité, origine sociale, niveau de rémunération, insertion ou non dans les communautés avec lesquelles nous dialoguons).

Représentations, valeurs

- Qu'est ce qui est intraduisible entre nos langues respectives ? (mots, concepts, locutions, humour…).

Pratiques, stratégies

- Si nous passons par la médiation d'un traducteur, que gardons-nous de nos échanges ?
- Quelle signification accorder au temps plus ou moins long des traductions (allongement ou rétrécissement apparent de ce que nous avons dit) ?



21. *Quelles sont les valeurs respectives de l'écrit et de l'oral dans la culture de l'autre ?*

Diagnostic, contexte

- Quelle situation de l'alphabétisation dans le territoire ?
- Quelle tradition orale ?
- Quels « professionnels de l'oralité » ? Quels modes de transmission ?

Représentations, valeurs

- Quelles représentations de l'oral et de l'écrit ?
- Quelle fonction pour la parole ? Vérité, sincérité, courtoisie, stratégie, esquive ? Valeur sacrée de la parole donnée, ou simple complément de l'écrit ?

Pratiques et stratégies

- Quelle utilisation de l'écrit ? Légalité, sécurité, simple obligation ?
- Une décision scellée par écrit est-elle partout exécutoire ? Quels décalages de formalité entre l'écrit et l'oral ?
- Quel rôle des enfants dans le lien avec l'univers de la langue nationale et de l'écrit dans les familles d'origine immigrée ?



22. *Quelles sont les sources de malentendus dans la communication interpersonnelle ?*

Diagnostic, contexte

- Quelles sont les habitudes en matière de communication interpersonnelle ? Orale, écrite, courriels, téléphone, réseaux sociaux…
- Qu'est-ce qui est « bien vu » et « mal vu » dans ce domaine ?
- Quel choix les individus ont-il réellement entre ces canaux, comment les combinent-ils ?

Représentations, valeurs

- Quelles sont les attentes de l'autre en matière de communication ?
- Quelle est l'influence du contexte historique et culturel dans les modes de communication de l'autre (*« high context culture »* ou *« low context culture »*)
- Quel est le sens du « oui » et du « non » dans la culture de l'autre ? Un « oui » signifie-t-il nécessairement un accord ?
- Quelle valeur attribuée à l'humour ? Quelle fréquence et quelle pratique du maniement de l'humour dans la culture de l'autre ? Sur quels objets l'humour se porte-t-il ? De quoi ne rit-on pas ?

Pratiques et stratégies

- Quelle part éventuelle de stratégie, de temporisation, dans le maniement du « oui » et du « non » ?
- Qui parle à qui ? Le message de l'autre s'adresse-t-il à moi, à ma structure, à mon pays ? D'où vient ce message ? De l'individu ? De la famille ? De l'entreprise ? De l'institution ? Quel maniement de l'ambigüité dans le « qui parle » ?
- L'humour peut-il être considéré ici comme un moyen de communication ? Quelle dose stratégique dans le maniement de l'humour chez l'autre ? Quelle utilisation de l'humour dans de désamorçage des conflits ?



23. *Quels modes de communication non verbale chez l'autre ?*

Représentations, valeurs

- Quel sens à l'éloignement, aux mouvements du corps, au paralangage ?
- Quel rapport au paraître, à la visibilité (par exemple dans l'habillement) ?
- Quel statut, quelle signification, quel usage pour le silence ?

Pratiques et stratégies

- Dans quelle mesure les expressions faciales de l'autre sont-elles une partie importante du langage de nos interlocuteurs ?
- Dans quelle mesure l'affectif est-il un mode de communication ?
- Quelle bulle spatiale mes interlocuteurs maintiennent-ils, consciemment ou non, dans leur vie sociale ? (proxémie).

QUESTIONS SUR LES FACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES

24. Quelles conceptions du travail et de l'efficacité dans la culture de l'autre ?



Représentations, valeurs

- Comment le travail est-il perçu dans la culture de l'autre ? Obligation matérielle, devoir moral, source d'épanouissement…?
- Qu'appelle-t-on efficacité ? Par rapport à quoi l'autre juge-t-il qu'un travail est efficace ? Qu'appelle-t-on, ici, « bon travail » ?
- En quoi la représentation du travail trouve-t-elle son origine dans l'héritage religieux, la tradition, ou dans les conceptions des rapports homme-nature ?

Pratiques, stratégies

- Sommes-nous dans une culture du résultat ou dans une culture du processus?
- Mes interlocuteurs fonctionnent-ils plutôt sur un mode inductif ou sur un mode déductif?
- Valorise-t-on plutôt la débrouillardise ou le travail strictement organisé?
- Quelle importance donnée ici à l'évaluation du travail ? En quoi cela a-t-il un impact sur les méthodes d'organisation et de travail ?
- Nos interlocuteurs ont-ils plutôt une logique de maîtrise de la réalité (voire d'affrontement) ou une logique d'adaptation stratégique à cette réalité (épouser la vague, *wu-wei* ?)

25. Comment l'autre gère-t-il le temps et ses contraintes ?



Diagnostic, contexte

- Quel poids des impondérables et des conditions économiques ou politiques (dysfonctionnement des moyens de communication et de transport par ex.) dans la maîtrise du temps par l'autre ?
- Avons-nous les mêmes contraintes de temps ? Quelle influence, par exemple, des comptes que nous devons rendre, de la durée et du coût de notre séjour ?

Représentations, valeurs

- Quelles dominantes culturelles dans l'allocation individuelle du temps ? Temps monochrone (une chose à la fois) ou temps polychrone ? Quelle signification de ces dominantes au regard de la valeur attribuée au travail, à la personne... ?

Pratiques, stratégies

- Quelle conception de l'élasticité du temps (dans les horaires de travail par ex.) ?
- Quel rapport à la régularité ?
- Quelles pratiques des rythmes et de la ponctualité chez l'autre ? Retard-stratégie?
- Quand se prend, s'élabore une décision ? En réunion ? Ou individuellement, avant ou entre les réunions ?
- Place-t-on ici l'essentiel au début ou à la fin d'une réunion, d'une négociation, d'un échange ?

26. Quel rapport à l'incertitude et au risque ? 

Diagnostic, contexte

- En quoi la situation économique du secteur ou de la population concernée permet-elle ou non le droit à l'erreur ? Quelles marges de choix a-t-on ici ?
- Quelles traductions des mots « risque », « initiative », « innovation » dans la langue maternelle de l'autre ?

Représentations, valeurs

- Qu'est-ce qui est considéré comme risqué dans la culture de l'autre ?
- Avons-nous le même rapport à la fragilité, aux risques, au danger, à la sécurité ?
- Quelle propension à considérer le risque et la crise de manière négative ou positive ?

Pratiques, stratégies

- Quel degré d'acceptation de l'incertitude ? Quels besoins de règles précises, chez l'autre ? Quelles stratégies de contrôle ou d'évitement de l'incertitude
- Quel rapport à l'initiative ? Quand l'initiative est-elle perçue comme justifiée ou comme injustifiée ?
- Quelles stratégies de promotion de l'innovation ou de résistance à l'innovation ? Et quels motifs à ces stratégies ?
- Face à une crise, la priorité est-elle ici à l'éloignement des menaces ou à l'accompagnement d'une opportunité ?

27. Quelles conceptions de l'argent, de la possession, de la richesse, de la pauvreté... ?



Diagnostic, contexte

- Quelles traduction des mots « pauvreté » et « richesse » dans la langue maternelle de l'autre ?
- Quelles pratiques de rémunération ici ? Suivant quels critères et quelles règles ?
- Sous quelles formes préfère-t-on conserver l'argent ? A-t-on souvent recours au crédit ?
- Quel statut légal de la propriété dans le pays concerné ?

Représentations, valeurs

- Quel rapport culturel et religieux à l'argent et à son usage dans la culture de l'autre ? Qu'est-ce qui est licite et illicite ?
- Comment l'autre définit-il une personne riche et une personne pauvre ? Quelle relation entre richesse et lien social ? Quels sont les critères pour apprécier l'ampleur de la richesse?
- La richesse est-elle perçue comme une affaire individuelle ou collective ?
- Les motivations qui poussent les individus à être solidaires à l'égard des plus pauvres sont-elles partout les mêmes ?
- La culture de l'autre privilégie-t-elle une logique d'accumulation ou une logique de redistribution ?
- Quel sens a l'idée de propriété ?
- Quel statut pour le don et l'échange non marchand ? Quand le don est-il obligatoire ? Est-on redevable vis-à-vis d'une personne qui nous fait un don ?

Pratiques, stratégies

- Quelles instrumentalisations des notions de richesse et de pauvreté dans les relations internationales, particulièrement Nord-Sud ?
- Quel lien entre argent et motivation ? Les incitations pécuniaires sont-elles efficaces ? Un salarié recherche-t-il avant tout, ici, l'argent ou le prestige acquis grâce au travail ?
- Vers quel usage prioritaire une somme importante d'argent gagnée par un individu va-t-elle être affectée ?
- Quelle est l'importance du facteur humain dans la négociation ? Quel est le temps admis, voulu, exigé pour la négociation ?
- Quelle transparence sur les questions de patrimoine et de revenus ?

28. Quel rapport à l'équité, à l'égalité, aux inégalités ?



Diagnostic, contexte

- Quels écarts de niveaux de rémunération et de niveaux de vie dans le territoire ?
- Quels types de discrimination sont-ils à l'œuvre dans la société ?

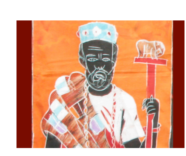
Représentations, valeurs

- La notion d'égalité a-t-elle un sens et une utilité dans la culture de l'autre ?
- Qu'appelle-t-on inégalités, à quoi les mesure-t-on ?
- Quel degré d'acceptation implicite ou déclarée des inégalités ?
- Quel rapport à la notion d'équité ?
- Qu'est-ce qui est considéré comme exclusion sociale dans cette culture ?
- La notion de discrimination appartient-elle ici au langage courant ?

Pratiques, stratégies

- Comment les uns et les autres justifient-ils le maintien ou la ou la réduction des inégalités ? Quel rapport avec la conception plus ou moins hiérarchique ou pyramidale de la société ?
- Quels outils, quels modes d'action contre le manque d'équité dans la société (discrimination positive, quotas, etc…) ?

29. Quelles légitimités et quel rapport à la norme et à la justice dans la culture de l'autre ?



Diagnostic, contexte

- Quelles sont les sources de légitimité et d'autorité dans la culture de l'autre (systèmes légaux, droit coutumier, droit religieux, légitimité historique, etc.) ?
- Quelles sont les sources éventuelles de tensions ? Qu'est-ce qui fait polémique ?
- Qu'est-ce qui est considéré ici comme norme ? Quels sont les différents systèmes normatifs en présence ?

Représentations, valeurs

- Quelles représentations de la légitimité ?
- Qu'est-ce que « le normal » et « l'anormal » pour l'autre ?
- Quel rapport au droit, quelle primauté du droit, de quel droit s'agit-il ?
- Quel rapport culturel à l'Etat ? Quel rapport culturel à l'idée de justice ?
- Qu'est-ce qui, chez l'autre, est considéré comme un devoir ?
- Comment l'autre décline-t-il les idées de responsabilité et de redevabilité ?
- A qui rend-on des comptes dans sa culture ?
- Quels poids respectifs du contrôle professionnel et du contrôle social ?

Pratiques et stratégies

- Comment joue-t-on du choix ou de la combinaison des différentes sources de légitimité pour affermir une autorité ?
- Peut-on négocier la norme ?
- Le recours à la norme est-il une protection ?
- De quel rattachement à quel système de normes se prévaut-on selon que l'on doit résoudre tel ou tel problème ? Quels arrangements pour quels résultats ?

30. Quel rapport à l'autorité, à la hiérarchie, au pouvoir ?



Diagnostic, contexte

- Le système politique en vigueur dans le pays permet-il aux oppositions de s'exprimer ?
- L'Etat est-il l'institution dominante dans les rapports sociaux ?
- Les hiérarchies sont elles ici visibles, affichées, ou sous-jacentes ?
- Existe-t-il des syndicats ? Sont-ils constitués et fonctionnent-ils sur un modèle importé (organisation arborescente, pratiques paritaires, etc.) ? Ont-il force de contre-pouvoir ?

Représentations, valeurs

- L’autorité est-elle tenue ici pour un phénomène naturel, acquis, imposé ?
- Comment est comprise la hiérarchie dans la culture de l’autre ? Question purement professionnelle ou notion socialement plus large ?
- Quel degré d’acceptation de l’autorité et quelle « distance hiérarchique » dans les entreprises ou les structures locales ?
- Est-il culturellement possible de s’opposer à l’autorité ?
- Y a-t-il chez l’autre une culture de la revendication ?
- La religion influe-t-elle sur ses postures dans ce domaine ?
- Quel rapport au politique, à la politique ?

Pratiques et stratégies

- Quelles stratégies d’affirmation de l’autorité chez l’autre ?
- L’autre attend-il de son chef une attitude prescriptive, des directives précises, ou souhaite-t-il se voir laissée une latitude, une possibilité d’initiative et de créativité ?

31. Quelles conceptions de la liberté & des droits humains ?



Diagnostic, contexte

- Quel est l'état des libertés et du respect des droits humains (au sens où l'entend un Occidental) dans le pays ?
- Qui sont les exclus de cette société, qui les défend ?
- Quelles représentations de la liberté d’informer, du droit à l’information dans la culture de l’autre ? Quelle situation des medias ?

Représentations, valeurs

- Quelles conceptions des libertés et des contraintes dans l’univers professionnel et dans l’univers public ?
- Quelle est la valeur et le besoin de liberté dans la culture de l’autre ? La liberté est-elle un enjeu ?
- Quelles conceptions des droits humains ? Quel rapport à la liberté d’expression ?
- Quel est le degré d’acceptation de la transgression dans la culture de l’autre ?

Pratiques, stratégies

- Quelles stratégies d’affirmation de la liberté, des libertés ?
- Lors d'éventuelles justifications de traitement des droits humains contestés par le monde occidental, qu'est-ce qui relève du facteur culturel et qu'est-ce qui relève de stratégies politiques ?

32. Quel rapport aux savoirs et à l’expertise, quel statut des connaissances dans l’univers de l’autre ?



Diagnostic, contexte

- Quelles sont les différentes sources de savoir dans la culture de l’autre (savoirs scientifiques, populaires, traditionnels, nés de l’expérience…) ?
- Quelle importance respective du savoir écrit et du savoir oral ?
- Quel historique de l'expertise dans le pays ou l'institution concernée ?
- Quel est l'état de l'école et des universités, quel statut pour les enseignants ?
- Quel taux de scolarisation, d’accès à l’éducation supérieure ?
- Quelle proportion de jeunes font leurs études à l’étranger ?

Représentations, valeurs

- Que veut dire « scientifique » dans la culture de l’autre ?
- Quel statut pour l’expérience et pour les savoirs transmis de génération en génération ?
- Qu’est-ce que l’autre attend d’un expert, d’un cadre expatrié, d’un coopérant, d’un volontaire ? Quel prestige accordé à l’expertise ?
- Quel rapport à l’expérimentation, à l’échec ? Quelle acceptation de « ne pas savoir » vis-à-vis des collègues, des subordonnés, des supérieurs ?

- Quel regard sur les enseignants ? Quelle est la finalité de l'école et de l'université ?
- Quelle conception de l'éducation ? Qu'appelle-t-on « bonne » ou « mauvaise » éducation ?

Pratiques, stratégies

- Quelles dynamiques de dialogue existantes entre savoirs traditionnels et savoirs modernes ? Quelles complémentarités, quels arrangements ? Quels dangers ?
- Quels rapports entre savoir et pouvoir ? La légitimité par le savoir ? La démocratisation du savoir entraine-t-elle une démocratisation du pouvoir ?
- Quelles stratégies de pouvoir à partir du savoir et de l'expertise ?
- Quelles stratégies d'information dans l'institution, quels dispositifs de capitalisation d'expérience et d'échanges de données ?

33. Quel rapport aux technologies dans la société ?



Diagnostic, contexte

- Quelle importance des technologies importées dans la pays concerné ?
- Quel degré d'équipement en réseaux de communication et quel degré d'adhésion aux réseaux sociaux (facebook, twitter…) ?

Représentations, valeurs

- Comment le progrès technologique est-il perçu ? Outil d'asservissement ou de libération ? Quelle prise le citoyen a-t-il sur les développements technologiques ?
- Quel rapport au virtuel permis par la technologie ?

Crédits photos de la grille :

1. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ2g4IdSJ8SNmdcR_ogySGHVYJxrVXimpE2gcwy9FUBMhvGYdiOWg
2. http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRjr1sxIAGa54goyiMppdwSvJki1mS2PJFqqr8Oy6nGUis8qs6P4Q
3. http://4.bp.blogspot.com/_vBnwsrMlng0/ShJc4teVaAI/AAAAAAAAAng/h9X6-E02KTY/s400/casque+colonial.jpg
4. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTc-39NySPphq19xQ9vkzDnfi9iMlLU1lWV5zvV5uZxaq3RIR_G
5. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTpuBvxNIg9ho3cnmSaTeKKRBCHRW4ZR574nxnKLe7dKjxdbE_3fw
6. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR_TyOeDtMvXOfsQX20gUnirsWDosiihFjj1LOkUWpgtWo8nOpItQ
7. http://nicolaspene.fr/wp-content/uploads/2010/04/droste_clock-300x300.jpg
8. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSSIrDcVPINjRdzaWZ18ewzDHYV4Wygow3kkioqN4CfHW7HpWVXoQ
9. http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSZ5RdgNRl3p6WE6aH5Dw9l13AcgB4N3avDUqKZ0o3dsPLyIsXywQ
10. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRvr7ocAsxolDagjS7AZFdinZAexNyouymnQqFkpJXeE_HUXT6c3Q
11. http://legroupement.com/__oneclick_uploads/2009/12/plaques-d-identite-militaire_300x300.jpg
12. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQPQvGg8bD7day-9EdfaoUFt9AJfp87BP_RSpyNoEVNR00yuM1hKg
13. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQN1cbI4Z74QwA-ya8UQdO9j5EASjVSe58MCP6Gf9QONFk-HP5F8Q
14. http://www.fabriquespinoza.org/wp-content/uploads/2011/09/homme-versus-femme2.png
15. http://leocat.free.fr/shadok/generalites/images/pomp.gif
16. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRd_m5xenaGdI2acuSPHNDHJ2BEOMoMAd5THQp_MSyctiX-nESd1A
17. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSORziln-ahZsVwvMBb0dgefgM5X29Ctfyx0h4qosTWdviwToL8Zg
18. http://www.dojogregam.fr/photos/honneur.jpg
19. http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcS1fCKJwBjkHgcFFdxqlAfCGgJWLEg0J6zTKteJhoVIUMALG8ZC
20. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ8YZeJIgTXw5WwfjdDlT7w3GyVweHr45QqGVIPhFCd-RHO1ghSUlBiUwtweA
21. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRtIkA3qrSlxR3dH8bXOWhQTfHqC4Shg9tNrRf5U5MCnkV2mERgmQ
22. http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRSa_H7qyOU8_TMKI4ExnaKozHGY7dwfmpApmInTD_Szaczv_z8vQ
23. http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQqlAqxaMukk1W0LpzD1MkUOv9T1F8lxglf_Vmhmdc0hT7WbLHNQA
24. http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSm-9IjL57YrSqxNTwfEu3zy402vqgdz4h34meqq5V9eP28n-qC
25. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRbIQ0YyicRHW6f_Fi-b9ooShyzwuEENbgNCGwc-tg6BYRO-pLbQA
26. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSapfMhZRDYorEdeRoAlIzcelPXlhlDcxqeio0fbPtZVfWFei5A
27. http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQIzWDCLyjmFcE07kh90UbVc-m1loC1KGI2R2ub4LG4V4lKbgll
28. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTHPckxJmiFdxOPFtxR5sVAQf1SGJEjDa1-82dbhDL3YkKkvJQEmA
29. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSbEuHencRgCITOqPMDYm6FkLIOkk6fUq-C-c3BfkclzX8kMpILHw
30. http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQiMbsmGclheTJfoEHvSBd5hriZQ9ObPUZgS3Xe6Ojkgh5rafC-
31. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQBSvwPhm9NQxsNHsL_TBwORkZOtpSVfg5XnLm0qlJzj4PMrHCe
32. http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQRu_el9qiknZTLJ_bu5R3c_B7nPRE2R2bDalKdofaqPVPMGj_3JA
33. http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ8cwYLBpbZjhOTwPSnUusnqfvpZGEkz19u_A1CdxWMf30s-e4-
34. http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT8d5FH2GjJbuBNiWYxd4ygYmpN3tBMn86pE6cxSA8hIrDn62sIEw

Quelques indications bibliographiques

1. Sauquet, Michel, avec la coll. de Martin Vielajus : ***L'intelligence de l'autre** : prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Ed. Charles Léopold Mayer, Paris, 2007. Développé des principales questions contenues dans cette grille, qui est issue du livre (mais qui, à l'usage, a beaucoup évolué depuis).

2. Davel, Eduardo, Dupuis Jean-Pierre, Chanlat, Jean-François (sous la direction de), ***Gestion en contexte interculturel – approches, problématiques, pratiques et plongées***, Ed. Les presses de l'université Laval, Québec 2008. Un livre et un DVD inclus, pour une vision très complète des problématiques de l'interculturel en entreprise et bien au-delà. Dans le DVD, de très nombreuses études de cas sur des pays des cinq continents.

3. Verbunt, Gilles, ***Manuel d'initiation à l'interculturel***, Ed. Chronique sociale, 201. Un petit livre très pédagogique à l'usage notamment des travailleurs sociaux du multiculturel et des expatriés. Voir aussi ***Penser et vivre l'interculturel*** chez le même éditeur, 2011, ouvrage de réflexion et définition des concepts, qui actualise un autre livre important de G. Verbunt, ***La société interculturelle. Vivre la diversité humaine***, Seuil, Paris, 2001.

4. Hall, Edward T., l'un des auteurs essentiels pour la réflexion interculturelle. Parmi ses livres :
   a. ***La dimension cachée*** *(The hidden dimension)*, Seuil, coll. Points, Paris 1996, montre comment des individus appartenant à des cultures différentes habitent des mondes sensoriels différents et ont un rapport très différent à l'espace.
   b. ***La danse de la vie*** (*the Dance of life*), Seuil, coll. Points, 1983, met l'accent sur la question du temps culturel.
   c. ***Le langage silencieux*** *(the Silent language*), Seuil, coll. Points, 1990 évoque une question essentielle lorsque l'on change de culture : qu'est-ce qu'être en retard, qu'est-ce qu'attendre ?
   d. ***Au-delà de la culture*** *(Beyond Culture)*, Seuil 1979 est plus philosophique, plus difficile d'accès.

5. Cailliau, Hesna, ***L'Esprit des Religions – Connaître les religions pour mieux comprendre les hommes***, Ed. Milan, Paris, 2006. Livre d'une remarquable clarté. Au delà du comparatif des religions, un voyage qui nous en dit long sur nos propres réflexes culturels.

6. Inda, Jonathan Xavier & Rosaldo, Renato, ***The anthropology of Globalization***, Blackwell Publishing, Malden (USA), Oxford (UK), Victoria (Australia), 2002, essentiel pour comprendre les enjeux interculturels de la globalisation.

7. Martin, Dominique, Metzger Jean-Luc & Pierre, Philippe, ***Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation***, Editions du Seuil, 2003. Même commentaire que pour le livre précédent.

8. Mutabazi, Evalde, Pierre, Philippe, ***Pour un management interculturel - de la diversité à la reconnaissance en entreprise***, L'Harmattan 2008. Livre essentiel pour comprendre les enjeux de la gestion de la diversité en entreprise et les différentes stratégies identitaires des professionnelles en mobilité internationale.

9. Sizoo, Edith, ***Ce que les mots ne disent pas – quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels***, Editions Charles Léopold Mayer, Paris 2000. A travers la singulière expérience des traductions d'un manifeste à vocation internationale, on ici voit en quoi un mot est loin d'être traduit une fois qu'il est traduit, et ce que chaque culture met de différent derrière les mêmes notions. .

10. Jandt, Fred E., ***An introduction to intercultural communication – identities in a global community***, Sage publications, London 2004. Un manuel de communication interculturelle, qui traite de l'influence de la culture sur la perception, des barrières à la communication interculturelle, des stéréotypes et des préjugés, etc. Par un professeur à la California State University.

11. Michalon, Clair, ***Différences culturelles, mode d'emploi***, Sépia, Paris, 1997. Livre d'un agronome français ayant formé avant leur départ des générations de coopérants et de volontaires à l'approche des cultures du Tiers monde. Un outil intéressant, notamment sur les quiproquos culturels et sur la notion de travail dans les différentes cultures.

12. Hofstede, Gert, ***Culture's consequences: International differences in work-related values***, Sage Publishers, Newbury Park, California, 1980. Hofstede a eu une influence importante en formalisant le concept de distance culturelle et a cherché à la mesurer à partir de plusieurs indices à partir d'un vaste questionnaire administré au personnel d'IBM dans un ensemble de pays : indice de distance hiérarchique, de contrôle de l'incertitude et de l'anxiété, d'individualisme, de masculinité. A connaître malgré ses limites (notamment les généralisations apparaissant dans le classement des pays du monde suivant ces différents indices).

13. Moral, Michel, ***Le Manager Global***, Dunod 2004. Ouvrage très clair, riche en exemples.

14. Baudry, Pascal, ***Français & Américains – l'autre rive***, Ed. Village Mondial, 2004. Profond et passionnant, cet ouvrage suscite bien des réflexions, par comparaison, sur la culture française.